

戴尔的成本节省之道

得克萨斯奥斯丁戴尔旗舰工厂的日班经理 Shayne Myhand 要做许多的陪护工作。他一天要接待四五拨公司的高层或者中层巡视官员，这些官员来此的目的是为了保证这家装配工厂更有效率的运转。

31 岁的 Myhand 每次都走同样的巡视道路，最后他会进入显示器车间，在这里，他会摸一摸墙上那枚已经不太光鲜的木制纪念章，那是为了纪念 1991 年最后三个月，戴尔的个人电脑产量突破 49269 台而设立的。他说：“供应高峰时，我们将超过这一数字。”说这话时，Myhand 脸上带着微笑。Myhand 对来访者说，即使在目前的圣诞节时期，一个上午 9 时达到工厂的订单，他们也能够保证在下午 1 时让它完成上路。

在戴尔这家世界最大的电脑生产公司之中，企业官员们用 Alfred Kinsey 劳动强度理论去研究自己的组装流水线。戴尔用视频设备将工作小组的每个组装步骤录像下来，然后看有没有多余或者浪费的步骤。戴尔工作流程设计师甚至令一件产品不出现一颗多余的螺丝钉，因为，一颗螺丝钉的出现将浪费一台机器大约 4 秒钟的装配时间。

在戴尔，最能干的工人称为“熟练工”，他们的工作步骤将被摄像机记录下来，然后供其它工人学习。

这套流程非常的严格，但在美国的经济学家，政客都在为美国的制造业前途，中国作为世界工厂地位崛起担忧的时候，戴尔的举动并不是多余的。这种流程有助于建立起一套标准。Needham & Company 公司的分析师 Charles R. Wolf 说：“当每个人都在热衷于外包的时候，戴尔继续在美国进行生产工作，因为，过去的 20 年，戴尔已经积累了相当精细的经验，他们知道如何廉价，智能的进行生产。在制造方面，戴尔确实处于 21 世纪的先进水平。”

在美国，除了戴尔，没有哪家电脑厂商进行生产。很久之前，戴尔的头号对手，惠普公司就已经将电脑组装工作外包至第三方，这些厂家多位于亚洲。随后，世界头号 PC 厂商 IBM 也这么干了。IBM 1981 年创造了 PC 市场，本月，IBM 宣布将自己的 PC 部门卖给中国计算机巨头联想公司。戴尔创始人兼主席 Michael Dell 说：“我们的竞争对手已经久不亲自生产电脑了。”

戴尔正相反，他们在美国拥有三家组装工厂，其中两家位于奥斯丁，另外一家在纳什维尔。戴尔的每家组装厂的面积都足有 6 个足球场那么大。上个月，戴尔宣布，他们将开设第四家工厂，据悉，第四家工厂的规模比前三家大两倍。戴尔还在积极谋划第五家工厂。戴尔的首席执行官 Kevin Rollins 上周三表示，戴尔所有面向美国市场的电脑将在美国境内生产。戴尔笔记本电脑由海外进行组装。

戴尔加大美国的生产力度并不是出于爱国。戴尔的官员透露，他们此举是建立在理性分析的基础之上的。他们认为，让计算机设备更贴近用户将更有效率。

许多分析师对 IBM 出售个人电脑业务的一个疑问是，位于北京的联想如何在中国以外的地方同戴尔进行较量，这些分析师认为，戴尔可以将自己的产品成本控制得相当的低。

戴尔 1998 年已经在中国厦门开设了一家工厂，但这家工厂的产品主要销售给亚洲地区的用户。同样的，戴尔在爱尔兰工厂生产的产品也主要售往欧洲市

场。本月，戴尔宣布，他们可能在欧洲开设第二家工厂。

在另外一个方面，戴尔也是逆世界潮流而动。当越来越多的美国公司将呼叫中心外包给印度，戴尔却宣布，将在美国的俄克拉荷马开设新的客户服务机构。今年初，戴尔在加拿大的 Edmonton 开设了一家呼叫中心。

戴尔专门负责制造的官员 Dick Hunter 说：“我总是对员工们说，我们在进行成本的赛跑，如果我们在和亚洲等地厂商的成本赛跑钟落败的话，我们自己的安全久会有危险了。”

自从 Michael Dell 1984 年开设戴尔公司以来，这家公司通过取消中间商，电话或者互联网直销等手段向顾客销售低廉的个人电脑。但戴尔能够继续保持低价电脑市场的一个最主要原因是，戴尔总是想方设法去节省每一分钱。戴尔也许不是我们这个时代的亨利福特，但它一定是高科技行业的沃尔玛。

今年，戴尔的目标是提高 30% 的产量，Myhand 表示，他们对这一目标很有信心。

毫无意外，戴尔工厂是那些尊崇杜绝浪费观念人士的天堂。Needham & Company 公司的 Wolf 说，他参观完戴尔工厂后的感受是“震惊与敬畏”。

2000 年，当戴尔这家工厂才开工的时候，工厂里面的设备没有超过 10 英尺高的，4 年之后，这家工厂满是三层传送带，40 英尺的设备到处都是，成百的员工遍布于流水线旁。当机器组装完毕，传送带会将它们运送至发货区域，在这里，电脑被装箱，运输。大型卡车每 30 分钟会满载着戴尔电脑离开。

10 几年前，戴尔会有大约 30 天的部件库存期，象外壳，主板，英特尔的处理器等等部件，而现在，戴尔的奥斯丁工厂再没有任何的库房，戴尔要求供货商在 90 分钟之内能够提供 8 至 10 天的部件供应，事实上，戴尔 48 支卡车运输车队就是它的库房。Myhand 说：“如果送货的卡车晚来 4 分钟，那么我们的整个生产线就会停下来等待。”

从技术角度讲，库存最小化极大的节省了戴尔的成本，这还意味着，当戴尔进行产品型号转型时，他们不需要对旧部件进行消化。

这种模式却给戴尔的供应商带来了巨大的负担，有人将戴尔比成是沃尔玛，虽然它的采购量巨大，但供货商却失去了价格，条件以及送货等商量余地。

虽然涉足打印机业务的时间还不长，但戴尔这方面的成绩却令人刮目相看，IDC 的数字显示，今年的前 9 个月，戴尔已经占领了喷墨打印机销售市场 13% 的份额。

10 月，戴尔又推出了 42 英寸高清晰等离子电视，其售价大约为 2 千美元，比其它竞争对手的产品价格要低。

研发是戴尔保持成本的一个途径。戴尔将 2% 的收入投入研发之中，这一数字远远低于其竞争对手。戴尔创新的重点主要集中在产品如何生产，包装以及如何进行市场营销，而不是在产品本身的改进上面。Rollins 说，戴尔的竞争对手花收入的 5% 到 6% 在研发上面，但戴尔的研发模式与众不同。